

**International Model Forest Network
Secrétariat du réseau international de forêts modèles
Secretaría de la Red Internacional de Bosques modelo**

Guía para el desarrollo del Bosque modelo



**Agosto de 2003
Ottawa, Canadá**

Índice

| | |
|--|-----------|
| El desafío..... | 1 |
| • La Secretaría de la Red Internacional de Bosques Modelo Internacionalizando la Red | |
| ¿Qué es un bosque modelo? | |
| Atributos centrales del bosque modelo..... | 4 |
| 1. Asociación | |
| 2. Dedicación al manejo forestal sustentable | |
| 3. Escala | |
| 4. Alcance de las actividades | |
| 5. Una estructura de dirección para abordar una amplia gama de valores | |
| 6. Cooperación/intercambio y creación de capacidad | |
| Trabajo en red | |
| ¿Cómo se implementa un bosque modelo?..... | 8 |
| 1. Las medidas iniciales adoptadas para crear un bosque modelo..... | 8 |
| • Familiarización con el concepto | |
| • Preparación de la propuesta | |
| • Taller sobre el bosque modelo | |
| 2. Opciones para la organización, dirección y administración..... | 9 |
| • Estructura | |
| • Rendición de cuentas | |
| • Competencia técnica | |
| • Capacidad de dirección propia eficaz | |
| 3. ¿Qué hace un bosque modelo?..... | 12 |
| • Selección de programas | |
| • Selección de proyectos | |
| • Administración/gestión | |
| • Evaluación, análisis y diálogo internos | |
| • Participación en los adelantos del manejo forestal sustentable a nivel mundial | |
| • Desarrollo y mantenimiento de la asociación | |
| Principios rectores..... | 16 |

El desafío

Los retos que actualmente enfrentan las personas que administran los recursos naturales y, de hecho, toda la sociedad, son inherentemente complejos debido a las demandas y valores de la sociedad que compiten entre sí contra el trasfondo de recursos limitados y decrecientes. En 1987, el Informe de la Comisión Bruntland describió claramente el desequilibrio precario y cada vez mayor entre el aumento de la población y la capacidad de la tierra para sustentar tal crecimiento. Seis años más tarde, en la CNUMAD, los dirigentes políticos del mundo pusieron en movimiento una cadena de eventos a nivel de políticas encaminadas a encontrar soluciones viables con el fin de lograr un desarrollo sustentable.

Estas iniciativas pusieron en marcha una serie de procesos dentro del sector forestal mismo y muchos países desarrollaron enfoques innovadores al manejo forestal. No es sorprendente que varios de los nuevos enfoques revelaran un pensamiento paralelo sobre la naturaleza de la sustentabilidad y las estrategias potenciales para una conservación eficaz de los recursos.

Una iniciativa que surgió directamente de los retos analizados en ocasión de la CNUMAD es la Red Internacional de Bosques Modelo (RIBM), que Canadá anunciara en la Conferencia de Río. La red internacional se inspiró en la Red canadiense de bosques modelo, creada en 1991.

La RIBM representaba el serio compromiso de construir una asociación internacional de países e instituciones asociadas para que trabajaran con la meta de llevar a la práctica las políticas de manejo forestal sustentable (MFS) a nivel operativo, de modo tal que beneficiaran a las personas, comunidades e intereses que dependen de los bosques y de sus numerosos valores.

La RIBM se estableció con la firme creencia de es posible manejar los bosques de manera sustentable para salvaguardar las necesidades económicas, ambientales y sociales de las generaciones actuales y las futuras. Asume que

una asociación incluyente de todos los organismos, organizaciones, comunidades y personas que usan los recursos forestales, aportando cada uno aporte su propia comprensión y apreciación del bosque, puede crear, en forma mancomunada, las condiciones que lleven a una utilización mejorada y sustentable de todos los recursos forestales.

La finalidad de la Red es fomentar la aplicación a nivel de terreno de conceptos e ideas nuevos en el MFS crear oportunidades para compartir esas experiencias.

La Red cuenta con una Secretaría ubicada en la sede del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), en Ottawa. Desde sus comienzos en 1995 se hicieron evidentes los logros de la Secretaría de la Red Internacional de Bosque Modelo (SRIBM) en la construcción de una red de alcance mundial de bosques modelo basada en asociaciones, con el apoyo de socios y colaboradores como el PNUD y la FAO. Esta red mundial se encarga de asesorar y facilitar el desarrollo de enfoques de MFS que sean viables y relevantes localmente, que beneficien a todas las partes interesadas, desde las comunidades locales hasta los encargados de formular políticas a nivel nacional.

Hasta la fecha se han establecido bosques modelo en:

Argentina, Canadá, Chile, China, Costa Rica, ÉE-UU, República Dominicana, Indonesia, Japón, México, Myanmar, Filipinas, Rusia y Tailandia.

Otros países que exploran el concepto de bosque modelo son:

Brasil, Cuba, Camerún, Alemania, India,

El trabajo de lograr el MFS es una labor fundamentalmente optimista. Presupone que hay soluciones y que son accesibles a la sociedad — si la sociedad decide buscarlas. La experiencia hasta ahora, incluyendo el continuo crecimiento de la Red, justifica esta visión optimista.

La Secretaría del RIBM

La Secretaría de la Red Internacional de Bosques Modelo (SRIBM) es el organismo ejecutor del programa de la red internacional, tal como lo define su Consejo Directivo, conformado por donantes y representantes regionales de bosques modelo. La función de la Secretaría es fortalecer y ampliar la Red y, a nivel de sitio, asesorar el desarrollo de los bosques modelo nuevos y existentes en las siguientes áreas:

- ▶ asuntos de carácter técnico y logístico para establecer y poner en funcionamiento un bosque modelo
- ▶ trabajo en red entre sitios y regiones, transferencia de tecnología y know-how
- ▶ asistencia en expansión de recursos
- ▶ incidencia y promoción
- ▶ comunicaciones
- ▶ apoyo a programas específicos (según disponibilidad)
- ▶ desarrollo de asociaciones y creación de capacidad

La Secretaría de la red internacional provee asistencia por medio de encuentros de la red regional y la red mundial, apoyo a capacitación y trabajo de extensión, talleres especializados y difusión de información. Aunque la SRIBM no es una institución donante, administra un fondo de pequeñas becas destinado a asuntos y áreas de alta prioridad.

Si bien los bosques modelo difieren entre sí por su historia del uso de la tierra y las inquietudes de manejo que enfrentan, todos comparten una gama de temas comunes, de significado especial para la Secretaría. Entre ellos: asociaciones y creación de capacidad; alivio de la pobreza y diversificación económica; medición y valoración del avance hacia la meta de MFS; desarrollo y demostración de mejores prácticas de manejo forestal; seguimiento y evaluación; gobernabilidad; y manejo de conflictos.

Internacionalizando la Red

La SRIBM actualmente trabaja en América Latina y el Caribe, Asia, África y Rusia. En América Latina y el Caribe se puso en marcha el primer centro regional de la red en octubre del 2002.

En el caso del Centro Regional de Bosques Modelo para América Latina y el Caribe (CRBM-LAC), la Secretaría de la red internacional presta apoyo a los sitios de bosques modelo de la región a través del Centro, de conformidad con un programa de trabajo previamente acordado que refleja las prioridades identificadas a nivel del sitio. Además, la Secretaría de la red internacional está representada en el Consejo Directivo del Centro regional y viceversa. En los lugares que no cuentan con un Centro regional (como África y Asia), la Secretaría presta apoyo a las actividades a nivel de sitio por medio de representantes designados en el plano nacional o por medio de otras instituciones que promueven activamente los bosques modelo, como la FAO en Asia.



¿Qué es un bosque modelo?

Un bosque modelo es tanto un área geográfica como un enfoque específico de MFS basado en asociaciones. Es una superficie grande a escala de trabajo, cuyo valor principal es el bosque. La gente ocupa el centro del concepto del bosque modelo. Como proceso, al bosque modelo le importan las personas que se sustentan del bosque, el impacto que tienen en sus recursos y su desarrollo humano, del mismo modo como le importan los árboles y los productos forestales.

Un bosque modelo es, además, una asociación voluntaria cuyos miembros representan plenamente las fuerzas ambientales, sociales y económicas en juego en los terrenos que abarca el bosque modelo. La asociación trabaja para definir una visión operacional compartida de

MFS, relevante localmente y luego colabora para lograrlo en términos concretos, para beneficio de todas las partes interesadas. Son asociaciones construidas para funcionar sobre las bases de transparencia y consenso.

Objetivos de la RIBM:

Fomentar la cooperación internacional y el intercambio de ideas sobre el concepto de MFS y la experiencia práctica al respecto

Facilitar la cooperación internacional en aplicaciones de MFS a nivel de campo

Utilizar estos conceptos, experiencias, y aplicaciones en apoyo a los análisis internacional sobre principios, criterios y políticas relacionadas con el MFS

Si bien normalmente no ejerce una autoridad ejecutiva sobre la base territorial, la organización de un bosque modelo incluirá en su asociación a los que tienen autoridad jurídica sobre la tierra. Su participación indica la voluntad de considerar enfoques nuevos e innovadores al manejo forestal. Como miembro de la RIBM, una organización de bosque modelo se compromete a compartir esas experiencias e innovaciones con los demás bosques modelo y con otras personas que se puedan beneficiar de los conocimientos adquiridos —a nivel local, nacional e internacional.

El concepto de bosque modelo, junto con otras iniciativas de MFS, considera el conocimiento y la comprensión como un proceso en evolución.

El proceso del bosque modelo difiere de otras iniciativas de MFS en tres características que le son propias:

1. Todos los bosques modelos tienen un conjunto básico de atributos y principios comunes por medio de los cuales se pueden realizar experimentos en MFS a nivel de paisaje—independientemente del tipo de ecosistema o de sistema de tenencia.
2. Directamente en conexión con la primera característica, está su

estrategia deliberada de demostración y formación de redes dentro del sitio y entre los sitios.

3. Los encargados de formular políticas a nivel nacional se ven a la vez como participantes y beneficiarios del trabajo que se lleva a cabo a nivel local. Uno de los logros principales de un proyecto de bosque modelo es la información destinada a nutrir los procesos de formulación de políticas para que las mejoras puedan reportar beneficios a todo el país.

Las asunciones subyacentes son que los atributos y principios compartidos servirán de estímulo para las oportunidades de trabajo en red, mientras que una estrategia deliberada de demostración y trabajo en red mejorará y dará mayor impulso a la implementación de adelantos específicos en MFS entre los participantes de la red.

Estas características representan un bucle continuo (del nivel operativo al nivel de política y de vuelta) que describe una red orientada hacia el intercambio de información, prestandole atención prominente a las aplicaciones de terreno y un enlace claro con los asuntos de política nacional y internacional.

Atributos centrales del bosque modelo

La creación y mantenimiento de una asociación eficaz implica desafíos específicos. Entre las herramientas para construir asociaciones que los participantes del bosque modelo tienen a su disposición se encuentra un conjunto de atributos comunes sobre los cuales se puede estructurar un proyecto.

Entre los atributos que definen el concepto del bosque modelo, los seis siguientes atributos se consideran los fundamentales:

1. Asociación
2. Dedicación al MFS
3. Escala (a nivel de paisaje o cuenca)
4. Alcance de las actividades (según necesidades y valores de los asociados)
5. Un estructura de dirección para abordar una amplia gama de valores

6. Cooperación, intercambio y formación de capacidades

Estos atributos proveen una línea de base para establecer un bosque modelo. Pueden ayudar a que cada sitio mantenga su concentración temática y la integridad programática a través de su desarrollo al mismo tiempo que asegura que cada sitio tenga autonomía para proponer una iniciativa que refleje las prioridades locales.

No menos importante, la adopción de atributos en toda la red crea el fundamento sobre el cual el trabajo funcional en red puede tener lugar a nivel local e internacional.

No hay dos bosques modelo idénticos. Si bien comparten atributos, metas y objetivos comunes, cada bosque modelo será único en virtud de las distintas circunstancias culturales, geográficas, institucionales, políticas y otras en juego en cada sitio. Asimismo, cada asociación de bosque modelo sumará a su carácter único sus propias perspectivas y experiencias.

Considerando esta variabilidad de influencias y circunstancias de una región a otra, se desprende que las actividades y métodos adoptados para lograr los objetivos del MFS también difieran. En algunos sitios, por ejemplo, la biodiversidad será lo más importante, mientras en otros la diversificación económica o la investigación forestal serán las características más destacadas.

1. Asociación

El entender la importancia de la dinámica de asociación del bosque modelo es esencial para lograr la comprensión del concepto del bosque modelo. No obstante, aunque en teoría pareciera ser que el concepto de bosque modelo es simple, en la práctica puede resultar complejo. A fin de lograr la participación provechosa de las personas locales con conocimiento práctico, la asociación debe reconocer que sus numerosos y a veces contrapuestos puntos de vista no son por necesidad mutuamente excluyentes, que son pertinentes y tienen un lugar en el proceso de la toma de decisiones.

La organización de un bosque modelo está gobernada por una asociación que determina las metas, establece las prioridades y fija las políticas directrices del programa general. La asociación debe incluir a los usuarios claves de la tierra y otras partes interesadas representadas en la región geográfica. Por ejemplo :

- empresa privada
- grupos comunitarios
- organismos de gobierno
- grupos ambientales y forestales no gubernamentales
- instituciones universitarias y educativas
- parques nacionales
- grupos indígenas
- terratenientes privados

Ejemplo de indicador: La mayoría de la población residente puede tener acceso a la organización del bosque modelo a través de un asociado del bosque modelo que representa su actividad o campo de interés principal.

2. Dedicación al MFS

En un bosque modelo, se aplican y demuestran prácticas y técnicas forestales socialmente aceptables y económicamente viables. Los objetivos globales y el programa de trabajo se basan en un enfoque de ecosistema al manejo forestal y refleja una visión de la sustentabilidad.

Ejemplo de indicador: La asociación tiene una estrategia acordada para determinar el progreso hacia la sustentabilidad y desarrollará e implementará la estrategia.

Un bosque modelo contará con el apoyo del gobierno nacional, regional y/o local apropiado que tenga jurisdicción sobre la tierra, los terratenientes privados, y otros sectores interesados y representantes del sector privado activos y de administradores de recursos naturales. Cuando corresponda, el programa de trabajo del bosque modelo estará relacionado con el plan global del sector forestal a nivel nacional o regional.

Ejemplo de indicador: La participación de parte de comunidades, terratenientes y encargados en el comité de la asociación se refleja en las estructuras de dirección.

3. Escala

Un bosque modelo debe tener una extensión que incluya una gama completa de usos y valores del bosque en la región geográfica circundante y debe ser representativo de un vasto ecosistema.

Ejemplo de indicador: El área del bosque modelo comprende un vasto y complejo ecosistema; una cuenca, por ejemplo.

4. Alcance de las actividades

Las actividades realizadas reflejan las realidades y necesidades a nivel local y nacional. Las actividades apoyan una base de conocimiento cada vez mayor, evaluando los efectos y elaborando, ensayando y apoyando enfoques nuevos al MFS. En otras palabras, las actividades deben reflejar los diversos valores de los recursos del bosque, abordando al mismo tiempo las necesidades de la comunidad en general. Además de la madera, algunos de esos valores diversos incluyen alimentos, agua potable, albergue, costumbres locales y creencias espirituales, empleo y recreación.

Ejemplo de indicador: La mayoría de los valores del bosque tal como se definen en el plan forestal nacional (o en algún otro documento similar) están reflejados en el bosque modelo.

5. Un estructura de dirección para abordar una amplia gama de valores

Un bosque modelo está dirigido en forma integrada por los valores forestales determinados como importantes por la asociación. El proceso de dirección es tanto participativo como transparente.

La estructura de dirección refleja las realidades culturales, sociales, políticas y económicas de la región. Además, la estructura de dirección apoya la formación de consenso entre los participantes.

Ejemplo de indicador: Una estructura de dirección documentada y aprobada por la asociación y que se haya demostrado en la práctica que funciona de modo que obtiene la

participación significativa de los asociados.

6. Cooperación, intercambio y formación de capacidades

La asociación de un bosque modelo acuerda compartir sus experiencias e intercambiar conocimientos localmente así como en la Red. A nivel local, regional, nacional y mundial los bosques modelos comparten experiencias, éxitos y lecciones aprendidas sobre aspectos críticos del MFS. Los bosques modelos también dan oportunidades para que los intereses urbanos estén representados e influyan sobre los procesos que apoyan el MFS.

Ejemplo de indicador: El compromiso de compartir se demuestra a través de actividades de la red, proyectos de demostración, la vinculación con otros bosques modelos y la participación en procesos mundiales tales como la elaboración y aplicación de indicadores de nivel local del MFS.

Funcionamiento en red

El funcionamiento en red tiene lugar a todos los niveles empezando por la asociación local hasta el trabajo a nivel regional, nacional e internacional. La red a nivel local refuerza la asociación del bosque modelo y su efectividad para introducir cambios positivos a nivel del paisaje. Este mismo principio del funcionamiento en red—de compartir información con el fin de crear un beneficio neto para los participantes—constituye la *raison d'être* de las redes nacionales e internacionales.



La experiencia ha demostrado de manera consistente que cuando se juntan los recursos locales, los resultados sobrepasan los logros que podían haber obtenido los asociados trabajando en forma separada.

Con respecto al funcionamiento en red fuera del sitio del bosque modelo, a medida que la RIBM ha evolucionado se ha hecho evidente que algunos tipos de conocimientos técnicos y actividades son más prometedores que otros, principalmente por motivos tales como la facilidad de replicación y efectividad desde el punto de vista de costos. Entre las áreas más prominentes de trabajo en red están las siguientes:

- ▶ relaciones de asociación y formación de capacidades
- ▶ diversificación económica basada en recursos forestales
- ▶ medición y evaluación del progreso hacia el MFS
- ▶ adopción y empleo de herramientas para el MFS
- ▶ trabajo en red a través de proyectos especiales centrados en asuntos regionales o temáticos

En el camino hacia la meta de la sustentabilidad, un bosque modelo prueba nuevas ideas asumiendo que no todas funcionarán. Se reconoce en el proceso del bosque modelo que ningún país, organismo o persona ha podido desarrollar, en forma aislada, el conocimiento necesario para alcanzar las metas establecidas en UNCED. Trabajando juntos, sin embargo, podremos avanzar con bastante rapidez.

¿Cómo se implementa un bosque modelo?

Dado el concepto, la filosofía y atributos que constituyen un bosque modelo, la pregunta es cómo se han creado y operado los bosques modelo. Esta sección aborda esa cuestión en tres partes:

- ▶ Medidas iniciales adoptadas para crear un bosque modelo

- ▶ Opciones de organización, dirección y administración
- ▶ ¿Qué hace un bosque modelo?

Cabe repetir que el texto que aparece a continuación proporciona una imagen compuesta de lo que ha funcionado hasta ahora. No hay un patrón uniforme para crear u operar un bosque modelo. La creatividad de la asociación local, o circunstancias específicas de carácter regional, cultural o de alguna otra índole influirán sobre la forma y función del bosque modelo que se cree en último término.

1. Las medidas iniciales adoptadas para crear un bosque modelo:

Familiarización con el concepto

La primera medida hacia el establecimiento de un bosque modelo implica el desarrollo de una comprensión del concepto del bosque modelo. Con documentación sistemática de las experiencias que los bosques modelo han ido recogiendo con los años (tales como este mismo documento), es cada vez más posible que sitios potenciales se familiaricen con el concepto y las experiencias de los bosques modelos. Entre las opciones está consultar el sitio Internet de la Secretaría de la Red (SRIBM) y/o obtener ejemplares de documentos de la SRIBM, incluso propuestas anteriores de sitios establecidos.

A la familiarización con el concepto generalmente sigue un examen de las experiencias de otros por medio de visitas a bosques modelos en funcionamiento en otros países. La experiencia muestra que esos contactos directos entre personas con experiencia y personas que están investigando el establecimiento de un bosque modelo son altamente eficaces. A través de esos contactos, se pueden investigar ejemplos funcionales de diferentes enfoques para establecer y operar un bosque modelo -- desde la dirección hasta los resultados del proyecto. En particular, se ha encontrado que las demostraciones de proyectos y visitas de terreno son muy productivas para hacer que el concepto se haga tangible y se demuestren los beneficios. Por otra parte, las visitas a los sitios pueden ser valiosas

para entender la manera en que funciona el bosque modelo como asociación de partes interesadas, los procesos adoptados para tomar decisiones, estrategias para alcanzar consenso y resolución de conflictos.

Preparación de la propuesta

La creación de un bosque modelo que forme parte de la Red internacional implica la preparación guiada de una propuesta. La propuesta guía la asociación a fijar su punto de mira, determinar lo que quiere hacer y el funcionamiento previsto. Normalmente detalla la composición de la asociación, describe la superficie donde se establecerá el bosque modelo y documenta los planes estratégicos y operativos específicos por los cuales se regirá la asociación del bosque modelo. Propuestas anteriores han incluido detalles sobre la mayoría o todos los siguientes aspectos:

- ▶ antecedentes
- ▶ esquema del proyecto: nombre, patrocinadores, asociados y resumen del proyecto
- ▶ descripción del territorio del bosque modelo propuesto: Incluye documentación importante de las características del recurso, datos socioeconómicos, información cultural o histórica pertinente y los objetivos actuales para el manejo de los recursos forestales.
- ▶ metas y tareas: panorama estratégico de las metas
- ▶ estructura administrativa propuesta
- ▶ actividades de corto y largo plazo y resultados esperados (por ejemplo, investigación, transferencia de tecnología, comunicación)
- ▶ presupuesto (gastos planeados y fuentes de ingresos)
- ▶ anexos (mapas, información científica o levantamientos)

En la mayoría de los casos la redacción de la propuesta está dirigida por quienes participaron en la misión de familiarización, junto con otros peritos y asociados. La Secretaría y otros bosques modelo pueden prestar asistencia y asesoría técnicas durante el proceso de redacción de la propuesta.

A juzgar por experiencias anteriores generalmente lleva varios meses completar una propuesta. La mayor parte de los costos asociados con la preparación de la propuesta son locales y no deben ser significativos, sin embargo, a menudo conviene contar con un consultor o facilitador que ayude a la asociación local. En esta etapa se ha formado ya el núcleo central de la asociación y otros asociados están empezando a participar activamente a través de consultas e intercambios de información.

El taller sobre el bosque modelo

Una vez completado el proyecto de propuesta, los proponentes del bosque modelo convocan a un taller con todos los miembros de la asociación, facilitadores, posibles patrocinadores y otras personas para analizar el proyecto de propuesta. En el taller se examina la propuesta con tanto detalle como sea necesario para llegar a una comprensión y un consenso sobre lo que se está proponiendo, cómo se implementará y las distintas funciones y responsabilidades a asumir. Por lo general, es en este taller donde se reúne por primera vez el equipo completo como asociados de trabajo.

Los costos de esta actividad varían pero pueden incluir la participación de aproximadamente 40 personas, incluidos los representantes de una serie de bosques modelo existentes. El taller concluye con el respaldo de la propuesta o con recomendaciones de cambios, detalles o precisiones adicionales. Al finalizar el taller, la asociación se ha comprometido a cumplir un conjunto de objetivos y soluciones a asuntos de MFS a corto plazo y planes estratégicos para MFS a largo plazo.

En la mayoría de los casos, una vez que la asociación acepta la propuesta, el próximo paso sería tratar de obtener respaldo a nivel nacional a través del ministerio o la secretaría correspondiente. Ese respaldo abre el camino para que los proponentes del bosque modelo inicien un diálogo con la Secretaría de la Red Internacional, ya sea por medio de un centro regional u otro representante, según el caso, para determinar la afiliación y participación en la Red.

2. Opciones para la organización, dirección y administración

Cada organización de bosque modelo crea organismos de dirección, técnicos, de control de la calidad, administración y otros conforme a patrones y normas que correspondan en el país y/o región del bosque modelo. En Canadá, por ejemplo, la asociación de un bosque modelo generalmente se constituirá como asociación sin fines de lucro conforme a la ley. Generalmente definirá la toma de decisiones en forma interna a través de las reuniones de la asociación, el Consejo de Directores, organismos técnicos y personal permanente asignándosele a cada entidad papeles y funciones específicos.

Tal como sucede en otros tipos de organización, al establecer una entidad de bosque modelo a menudo hay una serie de objetivos claramente identificables para la organización. Para fines inmediatos, el debate puede limitarse a cuatro de ellos: estructura, rendición de cuentas, competencia técnica y dirección eficaz.

La mayoría de estos objetivos de la organización son conocidos por los lectores y en el anexo se ofrecen numerosas ilustraciones, sin embargo, a continuación se hace una descripción genérica para fines de referencia.

Estructura

El grupo de la asociación

Se supone que, normalmente, el grupo de asociados con pleno derecho es el órgano ejecutivo superior en los bosques modelo. Sus decisiones se toman típicamente a través de una asamblea anual de miembros asociados o en algún evento similar, donde se tratan cuestiones amplias relativas a la estrategia, dirección del programa y políticas. Los asociados generalmente eligen un presidente o coordinador y un consejo directivo de entre los miembros, con el mandato de supervisar el programa en curso y asegurar la implementación de los planes anuales tal como fueron aprobados por la asociación en su conjunto. Este esquema organizativo es típico de la experiencia hasta la fecha, pero es sólo una de muchas opciones disponibles para estructurar las actividades de la asociación.

Durante la asamblea anual de la asociación, los organismos encargados de dirigir, administrar o

realizar programas en nombre de la asociación del bosque modelo le rinden cuentas sobre las actividades realizadas el año anterior y sobre las intenciones para el año venidero. El foro anual de asociados permite que todos los miembros consulten, comenten y analicen asuntos estratégicos y operativos en presencia del organismo a cargo de la dirección.

Si bien algunas asociaciones se reunirán oficialmente sólo una vez al año, o en sesión extraordinaria, algunos bosques modelo, por ejemplo el bosque Gassinski de Rusia, han efectuado hasta 8 reuniones de asociados por año. Una mayor frecuencia de las reuniones puede ser más útil en la fase de inicio del bosque modelo cuando se empiezan a elaborar proyectos específicos, objetivos de investigación y otros asuntos estratégicos y cuando los asociados todavía se están familiarizando con el trabajo conjunto.

Cabe mencionar que no todos los asociados son activos en el mismo grado o intensidad. Si bien todos son iguales, habrá diferencias con respecto a sus funciones y responsabilidades, en términos generales, pero también en el transcurso del tiempo y durante una actividad determinada. Algunos miembros pasivos consideran su afiliación como una oportunidad para indicar públicamente su apoyo al concepto y a su aplicación local, en cambio otros tienen campos específicos de interés y pueden limitar su participación a las reuniones anuales o técnicas, donde expresarán sus intereses y donde se aseguren de ser considerados en la planificación y las actividades del bosque modelo. Aun otros se encontrarán en períodos de intensa participación seguidos de períodos de menor actividad que reflejan los ciclos anuales de administración, planificación y realización del proyecto.

En cada bosque modelo hay también un núcleo central de asociados participando continuamente en la administración y en actividades: los propietarios de tierras forestales (empresas forestales), gobierno, especialistas ambientales y universitarios generalmente se encuentran en este último grupo.

Por ejemplo, la lista de los asociados locales que participan en el Bosque Modelo Ulót en Filipinas incluye:

- ▶ Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales
- ▶ Asociación de CHC Forest Planters
- ▶ San Rafael, Taft Integrated Farmers Cooperative
- ▶ Secretaría de Reformas Agrarias
- ▶ Secretaría de Industria y Comercio
- ▶ Secretaría de Educación, Cultura y Deportes
- ▶ Secretaría de Agricultura
- ▶ Ejército filipino
- ▶ Foundation for Philippine Environment
- ▶ Guinabungan Multipurpose Cooperative
- ▶ KAPPAS Youth Federation
- ▶ Mabuhay Multipurpose Cooperative
- ▶ Unidades de gobiernos municipales/locales
- ▶ Paglaum han Brgy. San Rafael, Inc.
- ▶ Asociación de Padres y Docentes
- ▶ Proyecto de Biodiversidad de Samar Island

Los asociados del Bosque Modelo Prince Albert de Canadá son:

- ▶ Servicio Forestal Canadiense (CFS)
- ▶ Canadian Institute of Forestry, Sección Saskatchewan
- ▶ Federation of Saskatchewan Indian Nations
- ▶ Lac-La-Ronge Indian Band
- ▶ Nación Cree Montreal Lake
- ▶ Prince Albert Grand Council
- ▶ Prince Albert National Park
- ▶ Saskatchewan Environment and Resource Management
- ▶ Resort Village of Candle Lake
- ▶ Weyerhaeuser Canada Limited

El consejo de directores

Ya sea que se conozca con el nombre de Comité de dirección, Comité directivo, Consejo de directores o con algún otro nombre, la entidad del bosque modelo requiere un organismo que se reúna regularmente y bajo cuyas órdenes el personal del bosque modelo trabaje, reciba dirección y autorización con respecto a asuntos de importancia. El tamaño del grupo es muy variado y oscila entre tres y nueve o más miembros.

Los consejos directivos típicamente son elegidos en la reunión anual de miembros asociados por medio de algún procedimiento acordado de antemano y normalmente ocupan su cargo por dos años, en forma escalonada. La composición del consejo tiende a reflejar la amplia diversidad de la base de asociados. Se reúne de manera regular para examinar las actividades de los administradores del bosque modelo, avances del proyecto, nuevas propuesta, problemas e informes financieros. El consejo aprueba presupuestos y toma decisiones de motu proprio o por recomendación de la administración. En su calidad de principal organismo de dirección, el consejo directivo tiene la responsabilidad última por la realización y el rendimiento de la entidad del bosque modelo.

Rendición de cuentas

La organización de un bosque modelo actúa en nombre de sus participantes en campos tales como la elaboración e implementación de proyectos. Entre otras cosas, la organización también tiene un perfil público e intenta proponer sus ideas en el debate público sobre asuntos relativos a recursos. A fin de que la organización del bosque modelo represente y refleje bien a sus miembros en esos y en otros campos necesita estar estructurada de manera tal que le permita rendir cuentas a los asociados por sus decisiones y acciones. En la mayoría de los casos, la rendición de cuentas se garantiza estableciendo el bosque modelo como una entidad jurídica en las jurisdicciones nacionales o subnacionales correspondientes que tengan competencia sobre organizaciones o asociaciones públicas.

Cualquiera sea esa eventual estructura, la finalidad es crear un conjunto de procedimientos que sirvan de base a la interacción de los asociados y al proceso de toma de decisiones. También es sobre esta base que la organización del bosque modelo empieza a actuar públicamente en cuanto entidad legítima y creíble. Su cohesión en cuanto organización puede ser creada a través de una combinación de metas y objetivos claramente enunciados y documentados, estructuras de dirección, procedimientos para la toma de decisiones, criterios de afiliación, etcétera.

Asimismo, es importante indicar aquí que los derechos de una organización de bosque modelo raramente incluyen la autoridad de tomar decisiones sobre la tierra. Sus derechos y responsabilidades tienden a estar limitados a la dirección, administración y a los aspectos financieros de las actividades de administración, extendiéndose también a la supervisión de contratos para sus actividades de proyectos.

Competencia técnica

La organización del bosque modelo tiene abundantes peritos profesionales a su disposición y se beneficia enormemente con el aporte y la orientación de sus especialistas. El aporte de técnicos expertos a menudo está estructurado alrededor de comités técnicos o consultivos oficiales o no oficiales.

La organización del bosque modelo tiene abundantes peritos profesionales a su disposición y se beneficia enormemente con el aporte y la orientación de sus especialistas. El aporte de técnicos expertos a menudo está estructurado alrededor de comités técnicos o consultivos oficiales o no oficiales.

La cantidad, composición y nivel de la actividad de los comités técnicos del bosque modelo varían conforme a las necesidades: en algunos casos, por ejemplo, un comité técnico funcionará para un proyecto específico y se disolverá después de completarse el proyecto.

Sin embargo, generalmente hay por lo menos un comité técnico permanente que funciona como órgano consultivo ante el consejo y la administración. Típicamente está compuesto por dirigentes de los diversos programas del bosque modelo o núcleo central de proyectos (vale decir, investigación forestal, desarrollo económico, SIG, comunicaciones). Puede servir para ayudar al bosque modelo a crear y mantener un conjunto integrado y centrado de programas y proyectos.

Además, los miembros de este comité pueden tener acceso a especialistas y recursos adicionales de sus organizaciones de base. La frecuencia con que se reúnen los comités técnicos puede variar según las necesidades. En las etapas en que conciben los programas o se evalúan y analizan los avances hacia las

metas y los resultados, los miembros se reúnen con mayor frecuencia.

Entre la variedad de comités técnicos que se pueden crear en forma ocasional está un comité dedicado a hacer exámenes internos de administración y auditorías técnicas. Es beneficioso para la organización realizar ejercicios rutinarios de control de la calidad para confirmar que un curso de acción dado generará los resultados esperados. A diferencia de las auditorías técnicas, las auditorías financieras se deben hacer anualmente y las deben realizar auditores independientes.

*Nota: Las necesidades de auditorías y exámenes técnicos y financieros **externos** variará de un bosque modelo a otro, según las exigencias de los organismos patrocinadores y el reglamento o procedimientos que haya adoptado el bosque modelo en cuestión.*

Capacidad de dirección propia eficaz

La asociación del bosque modelo determina metas y objetivos estratégicos anuales o a largo plazo y autoriza planes operativos anuales o de largo plazo. Cuenta con un pequeño número de personas que trabajan en forma permanente supervisando la elaboración y ejecución de proyectos. El director del personal presenta informes en forma regular al consejo directivo o un organismo equivalente. Los planes operativos anuales generalmente están coordinados por el personal del bosque modelo con el aporte principal de los encargados de la ejecución de proyectos y los comités técnicos y ocasionalmente del consejo directivo.

La mayoría de los proyectos del bosque modelo son implementados por las organizaciones asociadas bajo contrato con la entidad del bosque modelo. En cuanto tal, el equipo de administración del bosque modelo es responsable de la supervisión del proyecto y el cumplimiento del contrato.

El nivel mínimo del personal permanente generalmente incluye un(a) director(a) de proyecto, una persona encargada de comunicaciones o técnico y un puesto de auxiliar administrativo. El número efectivo del personal en una organización de bosque modelo varía considerablemente, y está determinado

por los recursos disponibles, el alcance del plan de trabajo anual, y en algunos casos por las exigencias de presentación de informes y de seguimiento que impongan los organismos patrocinadores.

En el caso de los países en desarrollo, los costos por concepto de personal pueden ser cancelados por el gobierno anfitrión, por las organizaciones asociadas, por un organismo donante internacional o una combinación de los tres. Es fundamental que el personal del bosque modelo reciba capacitación y perfeccionamiento que les permita realizar sus funciones con habilidad y confianza (véase sección sobre Principios rectores).

3. ¿Qué hace un bosque modelo?

El bosque modelo ofrece un enfoque único para desarrollar, medir y supervisar estrategias conducentes al MFS. La organización de un bosque modelo concibe, elabora y realiza un conjunto integrado de proyectos que reflejan las necesidades y expectativas de una asociación compuesta por las varias partes interesadas, en el contexto del uso sustentable del recurso.

Las comunicaciones y la difusión de información son componentes inherentes al proceso del bosque modelo, tanto localmente como dentro de la comunidad más amplia de bosques modelo.

En los casos en que las partes interesadas no han tenido suficientes oportunidades de expresar sus opiniones sobre el manejo del recurso en foros locales, el bosque modelo se ha convertido en una herramienta utilizada para propiciar el intercambio de información y el manejo de conflictos. El texto a continuación describe el marco general de las actividades que ocupan a una organización de un bosque modelo y que sugieren la variedad de funciones que puede cumplir al nivel local y niveles más altos en el debate sobre el MFS.

Selección de programas

Los planes de trabajo anuales y a más largo plazo del bosque modelo típicamente comprenderán varias áreas generales de programas que reflejan las prioridades determinadas por el grupo de participantes. La

selección de las áreas programáticas normalmente se efectúa después de una serie de reuniones, consultas, retiros y/o talleres.

Grupos de técnicos expertos trabajan con el grupo de la asociación para identificar no sólo las prioridades sino también la manera de abordarlas, el nivel del esfuerzo requerido y los resultados que se puedan esperar. Hasta la fecha, las áreas de programas se limitan a un número relativamente reducido, cada una de ellas con proyectos o actividades operativas específicas (se asume que Dirección y Administración de Proyectos están en cada programa):

- ▶ adquisición de datos/inventario de recursos
- ▶ ciencia/investigación forestal
- ▶ mantenimiento de la biodiversidad
- ▶ comunicación
- ▶ transferencia de tecnología
- ▶ desarrollo y diversificación económicos
- ▶ creación de capacidad (capacitación de la administración y personal y otros)
- ▶ trabajo en red
- ▶ medición de la sustentabilidad /indicadores de nivel local

La eventual mezcla de componentes de programas y la ponderación que se les asigne en el programa general del bosque modelo dependerá de las decisiones que tomen los participantes, y de hecho, constituye un reflejo de las prioridades y necesidades locales. Al mismo tiempo, el grupo debe actuar con cuidado a fin de que el programa de trabajo no sea simplemente una colección de iniciativas individuales, sino que constituya un conjunto integrado y armónico de iniciativas cuyos componentes se refuercen mutuamente, lo que facilitará una mejor administración y/o planificación en el futuro.

Selección de proyectos

En cada área de programas se determinan proyectos individuales a desarrollarse y llevarse a cabo. Es en este punto que se asignan recursos específicos (dinero y contribuciones en especie) a los proyectos. Estos son los costos más variables de todos. La organización de un bosque modelo trabajará para obtener contribuciones financieras directas (subsídios,

donaciones, contratos, etc.) de parte de patrocinadores o donantes.

Paralelamente a la obtención de financiamiento directo, la asociación debería intentar obtener fondos de contrapartida o fondos mayores a través de recursos internos en la forma de fondos efectivos, servicios profesionales, instalaciones u otras contribuciones que puedan compensar los costos directos. Los costos son generalmente más elevados durante el primero o los dos primeros años de operación, que es cuando se hace la mayoría de las adquisiciones de capital y entran los costos de capacitación.

En base a la lista propuesta de áreas de programas (descrita arriba), a continuación se presenta una breve lista de proyectos a manera de ilustración de la amplia gama de opciones abierta a una asociación. Los ejemplos se han sacado de los planes de trabajo de bosques modelo existentes:

Adquisición de datos/inventario de recursos: inventario de recursos con una demanda de mercado actual, perfil socioeconómico del territorio del bosque modelo, inventarios detallados de las especies forestales, investigación en archivos sobre la historia y dinámica forestal, cartografía y clasificación del suelo y la hidrología.

Observación y evaluación: desarrollo y aplicación de herramientas para medir la sustentabilidad (por ejemplo, indicadores a nivel local de la sustentabilidad), medición de niveles de cosecha/aprovechamiento sustentables de los recursos forestales.

Ciencia/investigación forestal: Desarrollo y aplicación del Sistema de Información Geográfica (SIG); investigación de patología forestal; manejo de la zona ribereña; modelación de la dinámica forestal; planificación de paisajes; dinámica de la sucesión forestal; valor agregado a la elaboración de la madera por las empresas locales, otros productos no madereros del bosque.

Biodiversidad: documentación de especies raras o en peligro de la flora y fauna; investigación y/o restauración del hábitat; medidas de conservación y protección; observación del crecimiento poblacional y hábitos de migración

con respecto a las operaciones de cosecha forestal.

Comunicación: retiros organizados para la asociación; boletines trimestrales, creación de un sitio Web; adquisición y difusión de datos; organización de talleres y simposios; participación en eventos fuera de la región (Foros de la Red, etc.); enlace con patrocinadores, ONG, gobierno y otros.

Transferencia de tecnología: investigación tecnológica para aplicaciones locales; modificación del equipo de silvicultura a las condiciones locales; capacitación en el SIG; capacitación en la gestión de datos e información; estudios de casos en diversificación económica local; asociación interdisciplinaria para el intercambio de conocimientos técnicos especializados.

Desarrollo y diversificación económicos: valor agregado local a la elaboración de la madera; desarrollo de productos forestales no madereros; manejo de zonas productoras de bayas; turismo y ecoturismo; intercambios técnicos y de expertos entre bosques modelo.

Creación de capacidad: capacitación en materia de resolución de conflictos, administración financiera; planificación estratégica, gestión de datos, comunicación eficaz; exámenes técnicos y financieros internos.

Trabajo en red: asistencia a foros regionales y de la Red; establecimiento de redes temáticas (por ejemplo, biodiversidad, SIG, o indicadores de la zona local), iniciativas bilaterales de transferencia de tecnología; almacenamiento e intercambio de datos por Internet; estudios de casos y experiencias en diversificación económica; difusión de los avances logrados en cuanto a instrumentos para la toma de decisiones en MFS.

Por ejemplo, el Bosque Modelo Chiloé de Chile lleva a cabo lo siguiente:

- creación de senderos en el bosque
- conservación de la biodiversidad y germoplasma nativo
- rescate de las técnicas tradicionales de cestería

- ▶ capacitación en la producción y mercadeo de artesanías
- ▶ plantas medicinales tradicionales del bosque
- ▶ desarrollo de actividades forestales sustentables, Provincia de Chiloé
- ▶ desarrollo y producción de avellanas (gevuina avellana)
- ▶ educación ambiental para radiodifusoras rurales
- ▶ “Bosqueduca”: desarrollo de una base educacional para el Bosque Modelo Chiloé
- ▶ evaluación de técnicas europeas ulex de ensilaje y abono
- ▶ desarrollo de material educativo sobre la papa (patata) nativa
- ▶ talleres en carpintería y reforestación de especies nativas
- ▶ producción y comercialización de carbón vegetal

Administración/gestión

Un presupuesto administrativo debería incluir fondos suficientes para financiar un personal cuyo volumen y niveles de capacidad técnica reflejen el tamaño y la complejidad de la iniciativa del bosque modelo. Las actividades incluyen, pero no se limitan a, la administración y observación de proyectos, y comunicación. Cada grupo de un bosque modelo determinará las funciones de su personal contratado localmente, sin embargo, entre la lista típica de deberes del personal se encuentran:

- ▶ organización de reuniones generales
- ▶ organización de reuniones del consejo
- ▶ enlace continuo con los asociados
- ▶ administración de contratos
- ▶ contratación y capacitación
- ▶ comunicación local y dentro de la red
- ▶ coordinación de la producción y divulgación de informes técnicos y de otra índole
- ▶ presupuesto y administración y control financiero
- ▶ iniciativas estratégicas (tales como el establecimiento de nuevas asociaciones, proyectos o acuerdos de financiamiento)

Dado que los fondos para bosques modelo son limitados, sus administradores deben ser

altamente eficientes e innovadores para lograr el uso más eficaz de los fondos.

Evaluación, análisis y diálogo internos

Considerando que el trabajo de un bosque modelo genera un gran volumen de datos y analiza informes técnicos y otros recursos, la organización debe tomar medidas para asegurar que la información y experiencias sean compartidas y, donde sea apropiado, aplicadas. A pesar de las mejores intenciones, a menudo el eslabón más débil en las operaciones del bosque modelo es la brecha entre el trabajo de los profesionales y las aplicaciones a nivel de campo. La responsabilidad de administrar la información y transferirla a los usuarios potenciales puede recaer en cualquiera o cada uno de los principales organismos del bosque modelo (administración, consejo o comités técnicos).

Participación en los adelantos del MFS a nivel mundial

Cada organización de un bosque modelo estará interesada en comunicar sus experiencias y aprender de otros que también han desarrollado soluciones locales al desafío de la sustentabilidad. En muchos casos eso significará desarrollar vínculos con otros bosques modelo. Hay varias oportunidades para hacer hacerlo:

Talleres y foros sobre bosques modelo:

Los bosques modelo individuales, organizaciones internacionales y organismos nacionales programan y llevan a cabo eventos durante el año sobre temas de interés para la mayoría de los sitios de bosques modelo.

Intercambio de información y colaboración por Internet: La mayoría de los bosques modelo actualmente tienen bases de datos electrónicos bien establecidas que se pueden consultar en Internet.

Facilitación del intercambio y trabajo en red por parte de la Secretaría: Después de una serie de detalladas consultas regionales sobre bosques modelo, las conclusiones señalaron una serie de

campos donde los bosques modelo consideraron que el trabajo en red era alcanzable y de valor para los miembros. La Secretaría de la Red fomenta y facilita el trabajo en red (información compartida, colaboración, intercambios de personal, etc.) entre sitios en cinco áreas: Asociación y creación de capacidad; diversificación económica; medición y evaluación de los avances hacia el MFS; adopción y uso de instrumentos para el MFS, y trabajo en red a través de proyectos especiales altamente enfocados en características regionales o temáticas.

Trabajo en red autónomo entre bosques modelo: Se incentiva a cada sitio a establecer, de manera autónoma, enlaces con otros sitios, además del trabajo en red que actualmente facilita la Secretaría de la Red Internacional de Bosques Modelo.

Participación más amplia en iniciativas y desarrollo de MFS: Un proyecto de bosque modelo opera dentro de la red internacional pero también en forma pública y transparente en el ámbito más amplio de profesionales dedicados a la administración de recursos. Por tal motivo, y a fin de que mejore sus propias actividades, se insta a cada organización a informar y estar informada sobre los eventos, avances y actividades en materia de MFS a todos los niveles, especialmente en lo que respecta a los programas forestales nacionales e iniciativas internacionales en el campo de manejo forestal sustentable, como el Foro de las Naciones Unidas sobre Bosques (UNFF).

Desarrollo y mantenimiento de la asociación

Los administradores del bosque modelo tienen la principal responsabilidad de los vínculos con la asociación y el mantenimiento de ésta, en forma permanente. Los adelantos en materia de explotación sustentable raramente aparecen en los titulares. Suceden en forma paulatina y se consiguen con dificultad. Mantener el interés y la contribución de los participantes implica

desde el comienzo la comprensión de se trata de una iniciativa de largo plazo. Exige la visión, paciencia y la defensa constante a nivel público por parte de sus partidarios. La experiencia demuestra que el trabajo activo en red entre profesionales y sitios, proyectos de colaboración y participación en el diálogo internacional más amplio sobre políticas de MFS son factores importantes para incentivar el interés de los asociados y ampliar la base de participantes.

Principios rectores

Finalmente, a lo expresado anteriormente de que el concepto del bosque modelo es optimista, se debe agregar que también es ambicioso. Porque se apoya fuertemente en el tiempo, los conocimientos técnicos especializados y la buena voluntad de muchos voluntarios (aparte del personal y contratistas por supuesto). La iniciativa del bosque modelo debe demostrar su potencial para crear un foro y proceso necesarios para mejorar la toma de decisiones a nivel local en materia de gestión de recursos.



A fin de ayudar a mantener su enfoque y credibilidad, el concepto del bosque modelo se guía en sus programas, proyectos y actividades por un número de principios rectores comunes. Tal como sucede con otros atributos de los bosques modelo, estos principios han sido concebidos para proporcionar un marco conceptual y un enfoque para el éxito de la asociación. Dan preponderancia a en la buena administración, la educación permanente, un propósito claro, creatividad e innovación. Entre los principios que se mencionan con mayor

frecuencia se encuentran los siguientes:

Relevancia para las partes interesadas

El manejo forestal sustentable debe proveer dividendos tangibles, mensurables a las partes interesadas y comunidades locales que dedican su tiempo y energía a un bosque modelo.

Alto grado de eficiencia administrativa e integridad financiera

Un bosque modelo se mantiene financieramente a través de una combinación de fondos gubernamentales (contribuyentes), contribuciones directas y en especie de las organizaciones asociadas y por instituciones donantes. Si bien la variedad y profundidad de los proyectos que un bosque modelo puede realizar es virtualmente ilimitada, la cantidad de los fondos disponible no lo es. A objeto de mantener el respaldo de los participantes y continuar dando confianza a los patrocinadores financieros y otros, la organización de un bosque modelo debe dirigir sus asuntos en forma eficiente y demostrar una clara responsabilidad financiera en todo momento.

Aprecio del valor de la asociación en todas sus facetas

Haciendo eco al dicho "el todo es mayor que la suma de sus partes", se entiende que en una asociación de bosque modelo diferentes grupos y personas van a tener diferentes perspectivas sobre el bosque. Cada una de estas opiniones contribuye a la comprensión de la trama de valores e interrelaciones que forman un ecosistema. Por excelente que pueda ser esa visión compuesta, es poco probable que alguna vez llegue a ser completa. Pero mediante la utilización de tal asociación podemos aspirar a una de las mejores aproximaciones que se puedan dar de cómo comprender y administrar ecosistemas complejos.

Quizás de igual significación, el establecimiento de relaciones de trabajo dentro de una asociación es, con frecuencia, en sí mismo un ejercicio innovador para formar vínculos que previamente no existían. Esos vínculos desempeñan un papel decisivo para implantar mejores estrategias de manejo a largo plazo.

Respeto por la independencia de los

bosques modelo participantes y por la soberanía de los países participantes

Una asociación vigorosa exige buena información, flujos eficaces de información y foros abiertos para el debate. La organización de un bosque modelo puede abordar mejor esas necesidades si se reconoce que tiene un papel a todos los niveles -- local, regional y nacional. Como todos los bosques modelo aceptan respetar las estructuras de sus propios países, a cada país patrocinador le corresponde apoyar y alentar las condiciones en que una asociación puede cumplir el mandato dentro del programa de bosques modelo.

Establecimiento de un foro para el debate y las decisiones en base a la igualdad y el respeto mutuo

Tal como se indicó arriba, el bosque modelo debe estar estructurado con el fin de maximizar el flujo de información y la transferencia de conocimiento. La administración eficaz de asuntos, debates y conflictos facilitará el logro de esta meta. No cabe duda que exige capacidad y dedicación pero es indispensable para el bienestar de la asociación y la transferencia provechosa de conocimiento. Esto es particularmente cierto cuando la asociación del bosque modelo incluye a los que ejercen una considerable autoridad en el sector de recursos y a los que ejercen poca o ninguna.

En las etapas iniciales de desarrollo de una asociación de bosque modelo habrá que prepararse para enfrentar las dificultades esperadas: habrá discusiones acaloradas y opiniones parciales. Aunque ya se hayan establecido procedimientos para tomar decisiones, en estas etapas todavía no se sabe si funcionan o no y la falta de familiaridad en el trabajo conjunto pondrá a prueba la resolución de la asociación para continuar el proceso. Sin embargo, asumiendo que los participantes se han comprometido con el concepto del bosque modelo y que vienen con la intención de intercambiar ideas con los demás en un clima de respeto, el debate será fructífero y las decisiones bien pensadas de manera que reflejen el aporte de todos los asociados.

Respeto por el valor del conocimiento de las comunidades locales, las mujeres y los indígenas

Con cierta frecuencia el beneficio neto de la explotación del bosque le llega a los usuarios urbanos o alejados, mientras las comunidades locales deben enfrentar un recurso agotado, un paisaje degradado o una economía no sustentable. Esos efectos empobrecen a las comunidades de manera no sólo económica, por ejemplo, adoptando valores foráneos en desmedro de los valores indígenas o marginando y disminuyendo el valor del saber local sobre el bosque, su aprovechamiento y ciclos.

La asociación del bosque modelo y sus programas respetan el valor del conocimiento de las comunidades locales, de las mujeres y los indígenas por tratarse de saberes plenamente legítimos y que tienen un papel que cumplir en el contexto de la sustentabilidad y logro del bienestar de la comunidad.

Atención a la calidad de los resultados de la investigación compartida con los miembros y asociados de la Red.

La transferencia del conocimiento y la tecnología dentro y entre los bosques modelo es central a la idea del trabajo en red. La comunicación de experiencias y adelantos hacia un mejor manejo forestal puede acelerar perfeccionamientos similares en otros sitios y confirmar a otros la validez de sus propias observaciones y conclusiones. Al igual que la eficiencia de la administración y la integridad financiera, la calidad del trabajo producido por un bosque modelo es vital para las decisiones adoptadas localmente y la credibilidad de la asociación en su conjunto. Un programa de investigación, datos accesibles, e informes de alta calidad técnica son todos parte de esta ecuación.

Reconocimiento de la importancia de la información, comunicación y conciencia mundial con respecto al MFS

El MFS es mucho más que un desafío técnico o de administración. También implica un asunto importante de comunicación. De ahí se desprende que uno de los factores en el diálogo al respecto sea la transferencia eficaz de conocimiento desde el bosque modelo al público

más amplio de modo que la iniciativa sea comprendida y reciba el apoyo a múltiples niveles. La creación de información para este público más amplio, su difusión y comunicación —desde niños en edad escolar a adultos, desde el nivel local al nivel nacional— es un componente necesario en una estrategia a largo plazo del bosque modelo.

En última instancia, la razón primordial de la existencia de la Red es su contribución potencial al manejo de los bosques de manera tal que se satisfagan las necesidades de los actuales habitantes del planeta, salvaguardando y respetando al mismo tiempo los derechos de las generaciones venideras.

****Este documento se puede consultar en el sitio Web de la Red Internacional en www.imfn.net.**